

# EMPRESAS FAMILIARES

## UMA MAIS-VALIA DESVALORIZADA



A generalidade dos portugueses, até pela sua vivência profissional, tem uma perceção realista do papel das empresas familiares no quadro global do tecido empresarial nacional. O que talvez não possuam é a noção nítida da relevância desse papel e, em particular, da dimensão que ele assume para a economia global. Em Portugal, 70% do número total de empresas tem cariz familiar, havendo registos de países, caso dos Estados Unidos, em que 96% das empresas ostentam o carácter de familiares. **Os números são impressionantes e comprovam, para os mais céticos, que estas empresas constituem um pilar fundamental da economia global.** Por que motivo existe então, uma histórica e comum envergonhada afirmação das empresas familiares, parecendo que os seus proprietários estão mais interessados em esconder da generalidade

dos *stakeholders* esta realidade do que põr em destaque esta qualidade? A forma de responder a esta questão é elencar algumas das características distintivas das empresas familiares fazendo uso de estudos publicados por organizações internacionais credíveis. A primeira característica que podemos identificar é a de exibirem uma menor exposição aos ciclos económicos que as suas congéneres não familiares e apresentarem retornos mais estáveis. Logo a seguir vem um enfoque no longo prazo (resiliência) e menos no desempenho de curto prazo. Convém ter presente que, nas empresas familiares, se verifica a coexistência de forças dinamizadoras em três frentes distintas – família, propriedade e negócio – com objetivos e diferentes direções que é preciso alinhar, daí a necessidade de uma *governance* que abarque estas três vertentes e responda

a alguns desafios complexos, como seja, o exercício do poder, a gestão dos conflitos e a sucessão. Modelo de governo que deve ter em conta a cultura e carga emocional que, por norma, neste caso assume um cariz mais acentuado na gestão dos negócios, a orientação existente da gestão por valores, uma maior preocupação com a sua sustentabilidade e ligação à comunidade, uma gestão mais criteriosa dos investimentos, a preferência pelo crescimento orgânico e por parcerias estratégicas no desenvolvimento dos negócios e uma maior preocupação pela reputação de talentos. De apontar, ainda, pela sua relevância, uma atenção acrescida ao risco e uma clara preferência por instrumentos financeiros que não provoquem erosão do capital e, por tal facto, a vantagem de construir a base de capital com retenção de meios.

Traçado este quadro, parece ressaltar à evidência a importância de um adequado modelo de boas práticas de governo que tenha em devida conta estas especificidades, em particular no que se prende com a articulação entre as três vertentes já identificadas – família, propriedade e negócio. **É fundamental que tal modelo seja claramente percebido pelos demais investidores e agentes de mercado, que dele devem estar informados, até para que se possa esbater o tradicional "gap" reputacional entre a realidade e a perceção do mercado, um dos pontos fracos dos grupos empresariais familiares.** O IPCG – Instituto Português de Corporate Governance tem dedicado uma boa parte do seu esforço no aprofundamento destas matérias e tem já preparado um conjunto de princípios e recomendações de *corporate governance* para ser implementado num futuro próximo. E isto por que acredita convictamente que as empresas terão no futuro muito a beneficiar deste estatuto. Para tanto, há que promover uma mudança de paradigma que afaste, de uma vez por todas, este posicionamento, aparente ou real, envergonhado que a grande generalidade das nossas empresas familiares ainda exibem perante os mercados e assumam que é do seu interesse ser percebidas como tal.

Manuel Maria Agria  
Vice-Presidente Executivo do IPCG